

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

ALENKA POLANEC

UČINCI IMPLEMENTACIJE POSLOVNE ETIKE
NA PRIMJERU HOTELSKOG LANCA
ZAVRŠNI RAD

ČAKOVEC, 2017. godine

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT
TURIZMA I SPORTA

ALENKA POLANEC

UČINCI IMPLEMENTACIJE POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU
HOTELSKOG LANCA
EFFECTS OF THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS ETHICS IN A
CASE OF HOTEL CHAIN
ZAVRŠNI RAD

Mentor:

mr.sc. Silvija Vig, pred.

ČAKOVEC, 2017. godine

SAŽETAK

Tema završnog rada je „Učinci implementacije poslovne etike na primjeru hotelskog lanca“. Kao primjer hotelskog lanca naveden je Hilton Worldwide.

U radu se definira poslovna etika i uloga i važnost njene implementacije unutar poslovanja hotelskog lanca. Objasniti će se pojam poslovne etike, koja je njezina uloga u današnjem poslovanju poduzeća te teorijske razine etičkog ponašanja i odlučivanja. Odluke koje donosi menadžment ključne su za uspjeh poduzeća i njegovu budućnost na globalnom tržištu. Globalizacija i informatizacija povezale su svijet te se u današnje doba neetično poslovanje razotkriva gdje god da se odvija, a čime društveno odgovorno poslovanje postaje okosnica uspjeha ili neuspjeha poduzeća. Na taj način poslovna etika kroz model društveno odgovornog poslovanja utječe na samo gospodarstvo i razvijanje svijesti svih interesnih dionika: zaposlenika, dobavljača, kupaca, lokalne zajednice o važnosti kvalitetnog suživota u kojem nijedna skupina nije obespravljena ili zakinuta.

Da bi poslovna etika integrirana u društveno odgovorno poslovanje saživjela i u praksi, potrebno je temeljito i detaljno razraditi sve korake i faze takvog procesa i uspješno ih provesti. Kako je važnost dobrog korporativnog ponašanja prepoznata i na široj razini, svakom poduzeću dostupne su i globalne smjernice i norme koje pojašnjavaju što sve uključuje društvenu odgovornost te osnovne principe djelovanja primjenjive u svakodnevnoj praksi. Time društveno odgovorno izvještavanje postaje prikaz učinka i način mjerenja uključenosti organizacije u aktivnosti društvene odgovornosti.

U radu će se obraditi kriteriji implementacije koji utječu na cjelokupnu organizacijsku kulturu, interesno-utjecajne dionike i vanjske čimbenike kroz društvenu odgovornost. Rad će definirati poslovnu etiku i važnost njene primjene u svim segmentima poslovanja. Teorijska razmatranja učinaka implementacije poslovne etike praktično su prikazana na primjeru svjetskog hotelskog lanca Hilton Worldwide koji svoje vodeće mjesto u hotelskoj industriji dijelom može zahvaliti i prepoznatljivosti i konkurentskoj prednosti koju je ostvario upravo kroz model društveno odgovornog poslovanja povezujući svoje poslovne ciljeve s lokalnom zajednicom i interesnim dionicima.

Ključne riječi: *poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, etički kodeks, hotelski lanac*

SADRŽAJ

SAŽETAK

1. UVOD	4
2. TEORIJSKI PRISTUP POJMU POSLOVNE ETIKE	6
2.1. Definicija i važnost poslovne etike	6
2.2. Razine etičkog ponašanja i odlučivanja u poslovanju	7
2.3. Poslovna etika kao determinanta razvoja gospodarstva i društva.....	10
3. IMPLEMENTACIJA ETIKE U POSLOVANJE PODUZEĆA.....	12
3.1. Sinergija poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja	12
3.2. Smjernice društvene odgovornosti u određivanju etičnog poslovanja	15
3.3. Utjecaj poslovne etike na poslovanje poduzeća.....	18
3.4. Društveno odgovorno izvještavanje kao pokazatelji implementacije poslovne etike	21
4. HOTELSKI LANCI KAO TEMELJ/OKOSNICA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA.....	25
4.1. Definicija i nastanak hotelskih lanaca	25
4.2. Povijesni razvoj i rast hotelskih lanaca	27
4.3. Oblici povezivanja hotelskih lanaca	28
5. IMPLEMENTACIJA POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU HOTELSKOG LANCA HILTON WORLDWIDE	30
5.1. Kratka povijest hotelskog lanca Hilton Worldwide	30
5.2. Strategija i vrijednosti Hilton Worldwide	32
5.3. Razvoj i implementacija poslovne etike hotelskog lanca Hilton Worldwide	33
5.4. Pokazatelji učinkovitosti implementacije poslovne etike kroz izvješće GRI-G4	34
6. ZAKLJUČAK	38
LITERATURA	40

1. UVOD

Interes i potreba za poslovnom etikom i etičkim ponašanjem raste u poslovnom svijetu.

Javnost sve više prati što se događa u poduzećima. Kako, zašto i na koji način postižu svoj rast i financijske pokazatelje? Kao odgovor na to sve više poduzeća uvodi praksu transparentnog i odgovornog ponašanja kroz model društveno odgovornog izvještavanja kao što i kontinuirano mjeri i ocjenjuje neetičko ponašanje u poslovnom okruženju.

Svrha ovog rada je da istraži važnost poslovne etike i načine implementacije etičkih vrijednosti u poduzeće. Učinci implementacije poslovne etike očituju se u stvaranju pozitivnog i etičnog radnog okruženja za zaposlene kao i dugotrajnog pozitivnog odnosa s budućim kupcima i lokalnom zajednicom.

U prvom dijelu rada teorijski je razjašnjen pojam, definicija i važnost poslovne etike, razine etičkog ponašanja i odlučivanja te uloga i značaj poslovne etike u razvoju gospodarstva.

U drugom dijelu pojašnjava se povezanost poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja i utjecaj poslovne etike na ukupne rezultate poslovanja poduzeća.

Da poslovna etika ne bi ostala samo na etičkom kodeksu, osmišljeni su primjenjivi parametri mjerenja učinaka implementacije poslovne etike kroz društveno odgovorno ponašanje putem trobilančnog izvještavanja i GRI G4 smjernica društveno odgovornog poslovanja.

U slijedećem dijelu rada objašnjen je i razrađen termin hotelskog lanca, povijesni razvoj kao i razlozi zbog kojih je došlo do povezivanja hotela u hotelske lance te modeli takovog povezivanja.

Konkretni učinci implementacije poslovne etike razmotreni su u četvrtom dijelu na primjeru hotelskog lanca Hilton Worldwide koji posjeduje izrazito uspješno razrađen, i u praksi primjenjiv, etički kodeks i smjernice društveno odgovornog poslovanja.

U primjeru je prikazano osnivanje i razvoj tog hotelskog lanca, strategija i vrijednosti koje su doprinjele uspješnom poslovanju i prepoznatljivosti, način na koji se provodi i na koga se odnosi etički kodeks te su prikazani učinci društveno odgovornog poslovanja prema izvješću GRI-G4.

Zaključak ovog rada pokazat će da je za dugoročni strateški uspjeh poduzeća vrlo važno imati etički kodeks koji mora biti ugrađen u poduzeće na svim razinama i proveden kroz smjernice društveno odgovornog poslovanja.

2. TEORIJSKI PRISTUP POJMU POSLOVNE ETIKE

Iako je poslovanje aktivnost koja doprinosi općem dobru, njegova je specifičnost u činjenici što svrha poslovanja nije promocija općeg dobra već dugoročna maksimalizacija vrijednosti (Žitinski, 2006).

Uloga poslovne etike u poslovanju je da omogući pozitivno poslovanje bez narušavanja sustava vrijednosti i etičkih principa.

2.1. Definicija i važnost poslovne etike

Obzirom na uvriježeno razmišljanje o nespojivosti etike i uspješnosti poslovanja u gospodarstvu već na prvi dojam moglo bi se uočiti da sam termin poslovna etika u sebi sadrži kontradiktornost: posao (eng. *business*) i etika (eng. *ethics*). Prema definiciji riječ poslovanje (eng. *business*) podrazumijeva aktivnost stvaranja, kupovanja ili prodaje robe ili usluga u zamjenu za novac (Merriam-Webster dictionary, n.d.). Riječ etika (eng. *ethics*) dolazi od grčke riječi „ethike tehne“ odnosno *grč.* ēthikós: moralan, ćudoredan ← ēthos: običaj, narav, karakter (Hrvatski jezični portal, <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>). Prema Klaićevoj (1983) definiciji etika dolazi od grčke riječi ethos što znači navada, ćud – nauka o moralu.

Etika kao filozofska disciplina proučava ljudsko ponašanje u odnosu na pojmove dobro i zlo. U tom smislu Jalšenjak i Krkač (2016) navode da se etika udžbenički određuje kao filozofija morala.

Vidanec (2011) definira pojam etike u užem i širem smislu. Etika, kao filozofija morala u užem smislu, razmatra pojam morala, moralne probleme i moralne vrijednosti, dok u širem smislu podrazumijeva nauku o ljudskom moralnom životu i odgovor što je dobro i što treba činiti.

S druge strane, kod poslovne etike za svaki izvršeni zadatak zahtijeva se da i druga strana izvrši svoj dio obveze, a etičnost u poslovanju očituje se preuzimanju odgovornosti pri

konkretnom izvršavanju ciljeva (Jalšenjak i Krkač, 2016).

Vidanec (2011) definira da je etika poslovanja ili češće korišteni termin poslovna etika (eng. *business ethics*) ili korporativna etika vrsta etike koja istražuje primjenu opće prihvaćenih etičkih normi i načela u poslovanju pojedinaca i poduzeća u zemlji i inozemstvu.

Bozanić (1998) na pitanje definicije današnje etike poslovanja i poduzetništva ili gospodarstva i poduzetništva, odnosno "business ethics" iznosi da sama riječ "etika" upućuje na izbor između dobra ili zla u sasvim određenim situacijama.

Nadalje iznosi da je u poslovnoj etici naglasak na davanju smjernica u razumijevanju konkretnih vrijednosti i moralnih standarda kod donošenja poslovnih i poduzetničkih odluka koje utječu na poduzeće, zaposlenike i samu širu sredinu (Bozanić, 1998).

Bebek i Kolumbić (2005) iznosi razmatranje da je poslovna etika raznoliko ponašanje u poslovanju u svakodnevnim poslovima sa svijetom i u interakciji i poslovanju jedan na jedan s kupcima.

Slijedom navedenog, primjenjiva je i definicija poslovne etike koju daje Aleksić (2007) kao sustava postavljenih standarda, pravila i vrijednosti koji usmjeravaju i potiču ponašanje pojedinca ili grupe u odnosu na nešto što je dobro ili loše.

2.2. Razine etičkog ponašanja i odlučivanja u poslovanju

Poslovna etika nije znanost temeljena na empirijski dokazanim znanstvenim činjenicama. Tu se odmah nameće pitanje kako definirati i uskladiti poslovnu etiku u međunarodnim poslovima kada se radi o zemljama s različitim kulturnim, moralnim i vjerskim vrijednostima?

Weiss (2014) postavlja pitanja o etičnosti ponašanja u različitim društvenim sredinama. Primjerice trebaju li se američki menadžeri koji posluju u Saudijskoj Arabiji ponašati prema ženama na jednak način kao što to rade domaćini ili ne? Smije li i može menadžer iz Saudijske Arabije u Americi tretirati žene kao u svojoj zemlji?

Odgovori na ovakva pitanja nisu jednostavni, iziskuju integritet, fleksibilnost i etičnost svih sudionika. Da bi se olakšalo donošenje odluke je li nešto zaista etički prihvatljivo za

sve sudionike, Weiss (2014) smatra da pomaže ukoliko se odgovori na pitanja:

1. Koja su osnovna moralna uvjerenja i principi svakog sudionika na kojeg utječe ta odluka?
2. Koja su moja osobna moralna uvjerenja i principi u ovoj odluci?
3. U kojoj mjeri su moji etička uvjerenja povrijeđena ako se poduzme određena radnja? Zašto?
4. Kako se mogu izbjeći konflikt i moralne dvojbe u postizanju očekivanog rezultata?
5. Koji su standardi i norme relevantne industrijske grane u odnosu na ovo pitanje?

Menadžeri koji su suočeni s etičkom dilemom na raspolaganju imaju četiri različita pristupa, odnosno kriterija, za ocjenu i donošenje etične odluke, a to su sljedeća (Aleksić, 2007):

Utilitarni pristup – predstavlja moralno ponašanje koje čini najveće dobro i najmanje zlo za najveći broj ljudi.

Nadalje, Buble (2006) navodi da je ovaj pristup usmjeren na učinke, ishode i posljedice, a ne na motive pa tako menadžeri donose odluke kojima maksimaliziraju profit, kvalitetu, postižu najniže cijene za kupce te zadovoljavanju interesa kupaca, dobavljača, zaposlenih, dioničara i drugih.

Individualistički pristup – pristup koji ističe da je ponašanje moralno kada dugoročno promiče najbolje interese i prednosti za pojedinca osobno, a provodi se odluka koja ima više dobrih nego loših strana u odnosu na druga rješenja problema. Individualizam rezultira ponašanjem prema drugima koje odgovara standardima ponašanja kakvo ljudi očekuju prema njima samima (Aleksić, 2007).

Moralno-pravni pristup – zastupa tezu da ljudska bića imaju osnovna temeljna prava i slobodu koja se mora poštovati i ne ugrožavati nečijom odlukom. Buble (2006) navodi da pri donošenju odluke manageri ne smiju doći u konflikt s temeljnim pravima drugih, a ispravna odluka poštuje temeljna ljudska prava:

- na samoodređenje
- na slobodu
- na vlasništvo
- na život

Pristup pravde – pristup koji drži da odluke i ponašanje treba donositi u skladu s nepristranom i pravednom raspodjelom koristi i troškova među pojedinim grupama. Moralne i etičke odluke moraju se temeljiti na standardima jednakosti, poštenja i nepristranosti (Dujanić, 2003).

Nadalje Weiss (2014) iznosi primjer etičkog relativizma na primjeru Samuela Waksala, koji se 2002. godine morao povući s mjesta generalnog direktora tvrtke ImClone, proizvođača lijekova protiv raka i drugih terapijskih postupaka. Nakon ostavke bio je uhićen i optužen za bankarsku prijevazu, prijevaru osiguranja, krivotvorenje, utaju i neplaćanje poreza na kupnju umjetničkih djela, a čak je i svoju kćer i oca uvukao u kazneno djelo kroz zloupotrebu povlaštenih informacija. Proglašen je krivim po svim točkama optužnice, osuđen na kaznu zatvora u trajanju od 87 mjeseci te je morao platiti 3 milijuna dolara kazne i 1.2 milijuna dolara povrata poreznoj upravi. Kaznama zatvora i novčanim kaznama osuđeni su i njegovi pomoćnici i brokeri te osobe koje su mu dobavljale povlaštene informacije. Kad su ga kasnije u jednom intervju pitali kako je zapravo upao tako duboko u probleme u cijeloj priči, odgovorio je: „Zasigurno ne jer sam pažljivo unaprijed razmišljao i planirao svoje postupke cijelo vrijeme. Mislim da sam bio dovoljno arogantan u to vrijeme da vjerujem da smijem mijenjati pravila, nisam mario za male stvari koje su se dešavale usput i nisam razmišljao o posljedicama.“

U teoriji se razmatraju tri općenite etičke razine poslovnog ponašanja koje se mogu primjeniti na pojedince i grupe, ali i na poduzeća:

Moralan menadžment – vrednuje se odnos s dioničarima, zaposlenicima, kupcima i ostalim sudionicima u poslovanju. Etički kodeks je utvrđen, iskomuniciran, prema zaposlenicima i ostalim sudionicima odnosi se s povjerenjem i poštovanjem, a odluke se donose obazrivo i u suglasju s okolinom (Weiss, 2014).

Amoralan menadžment – razlikuje dva tipa: svjesno i nesvjesno amoralni. Svjesno amoralni menadžeri vjeruju da posao i etika ne idu zajedno jer u poslu vladaju drugačija pravila nego u ostalim područjima života, dok nesvjesno amoralni menadžeri ne brinu i ne obraćaju pažnju jesu li određeni potezi u poslovanju neetični. Zajednička odlika je da smatraju nužnim poslovati i donositi odluke u skladu sa zakonom, ali ne vide veću korist od toga (Ćorić i Jelavić, 2009).

Nemoralan menadžment – osnovni interes pri donošenju odluka je zarada, proizvod ili postizanje rokova, neovisno je li takva odluka nauštrb interesa i dobrobiti vlasnika, zaposlenika i ostalih dionika u poslovanju (Weiss, 2014).

2.3. Poslovna etika kao determinanta razvoja gospodarstva i društva

Dujanić (2003) navodi da je poslovna etika nastala suradnjom etike i ekonomije krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća, a prvobitno se bavila pitanjima prava radnika, plaća, uvjeta rada i korektnosti u poslovnim odnosima. Nakon desetljeća zatišja, osamdesetih godina etika dolazi na sveučilišta, a 1987. održana je prva europska konferencija o poslovnoj etici gdje su razmjenjena iskustva znanstvenika i praktičara.

Sa ekonomskog gledišta u današnje doba kupci i dobavljači su kroz proces globalizacije formirali tržište koje se geografski i vremenski proteže preko cijelog svijeta i nije pod kontrolom vlada i državnih tijela. Gospodarstvo jednostavno i sa bilo kojeg kontinenta udovoljava zahtjevima kupaca, rastu mogućnosti izbora i blagostanja. Ipak, kao posljedica globalizacije pojavljuju se i prirodne katastrofe, propadanje šuma, ozonske rupe, genetički inženjering, glad u svijetu, a što istodobno utječe na svijest, želje i mogućnosti kupaca. Za sve više potrošača, posebice iz srednje razvijenih i razvijenih zemalja svijeta, kod donošenja odluke o kupnji na prvom mjestu nije više cijena proizvoda nego i njegova kvaliteta i način na koji je proizveden. Ovakva promjena mentaliteta i svijesti kupaca tjera proizvođače na ozbiljno promišljanje o etičkim aspektima svojeg poslovanja i posljedica koje ono ima na javnost.

Postojeći načini i obrasci donošenja odluka utjecali su i doprinjeli nastanku financijske krize i neizvjesnosti u poslovnom okruženju zbog novih tehnologija, industrije, trendova,

svjetonazora, prijevara i koruptivnih ponašanja. Slijedom istog, evidentno je da za daljnji opstanak i razvoj poduzeća i društva treba napustiti dosadašnje obrasce ponašanja i u poslovanju primijenjivati smjernice poslovne etike, koja postaje inicijator razvoja društveno odgovornog ponašanja i održivog razvoja. Istodobno, etički kodeksi služe da utvrde i ukažu na nesukladnosti s okolinom te doprinose povećanju vrijednosti poduzeća. (eBizMags, <http://www.ebizmags.com/poslovna-etika-u-poslovanju-kao-imperativ>)

Za zaključiti je da je upravo poslovna etika pokretač promjena čija primjena doprinosi stvaranju humanijeg i moralnijeg pristupa gospodarstvu i društvu i nesnošljivosti prema neodgovornom gospodarskom djelovanju. Negativne posljedice globalizacije očituju se kroz onečišćavanje okoliša, neplansko iskorištavanje prirodnih resursa kao i iskorištavanje jeftine radne snage, pa čak i dječje u vrlo siromašnim zemljama. S druge strane, posljedice globalizacije u smislu olakšane i sve jače povezanosti svijeta prometnom infrastrukturom i telekomunikacijski, posebice internetom, omogućilo je lakše detektiranje društveno neodgovornog ponašanja i povreda temeljnih moralnih općeprihvaćenih vrijednosti. Sankcioniranje takvog ponašanja od strane političkih tijela, kupaca, dobavljača i lokalne zajednice istodobno djeluje motivirajuće na poduzeća koja žele poštovati i razvijati određene etičke norme i vrijednosti i osim ostvarenja profitabilnog poslovanja ostaviti i trag u društvenoj zajednici u kojoj djeluju.

3. IMPLEMENTACIJA ETIKE U POSLOVANJE PODUZEĆA

Connolly i sur. (2009) navode da se svijet u kojem živimo povodi prema načelima razmjene dobara i službi za određenu cijenu, stoga biti idealno uspješan u današnje vrijeme znači poslovati sukladno etičkim načelima kao što su pouzdanost, briga za sigurnost potrošača, pravedno poslovanje, poštenje i povjerenje.

3.1. Sinergija poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja

Hartman i sur. (2014) navode da je radi boljeg razumijevanja korporativne društvene odgovornosti potrebno sagledati bit povezanosti korporacije i društva i istodobno je ugrađivati u strategiju poduzeća.

Iako pojednostavljeno rečeno da poslovanje i društvo trebaju jedno drugo zvuči kao kliše, ujedno je to ipak i temeljna istina oko koje poduzeće treba graditi svoju korporativnu društvenu odgovornost. Uspješna poduzeća trebaju zdravo društvo. Obrazovanje, zdravstvo i jednakost osnova za su stvaranje produktivne radne snage. Sigurni proizvodi i dobri radni uvjeti ne samo da privlače kupce već i smanjuju troškove ozljeda na radu.

Uspješna politika, zakonski propisi i prava nužni su za učinkovitost i profitabilnost, ali efikasno iskorištavanje zemlje, vode, energije i drugih prirodnih resursa čini poslovanje još uspješnijim (Hartman i sur., 2014).

Poslovna etika je bit društveno odgovornog ponašanja putem usvojenih pravilnika i etičkih kodeksa koji predstavljaju stvarnu sliku odnosa s internim i eksternim dionicima. Kroz poslovnu etiku poduzeće komunicira s javnošću i privlači interesne skupine da ulože svoj kapital promovirajući se kao sigurno mjesto gdje se štite uložene vrijednosti (eBizMags, <http://www.ebizmags.com/poslovna-etika-u-poslovanju-kao-imperativ>).

U tom smislu, Žitinski (2006) smatra da poslovna etika predstavlja trajni način postupanja pojedinaca ili grupe zaposlenika unutar poduzeća temeljen na uvriježenim moralnim i kulturološkim normama i vrijednostima i promovira se kroz etički kodeks. Vrijednosti društveno odgovornog poslovanja mijenjaju se puno brže jer se usklađuju s promjenama i zahtjevima društvene zajednice.

Kod pristupa strategiji i upravljanju poduzećem prema Buble (2006) pojavljuje se dilema da li je poduzeće ekonomska cjelina ili socioekonomska s ciljem ostvarenja ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. Nastavno navodi da postoje dva modela:

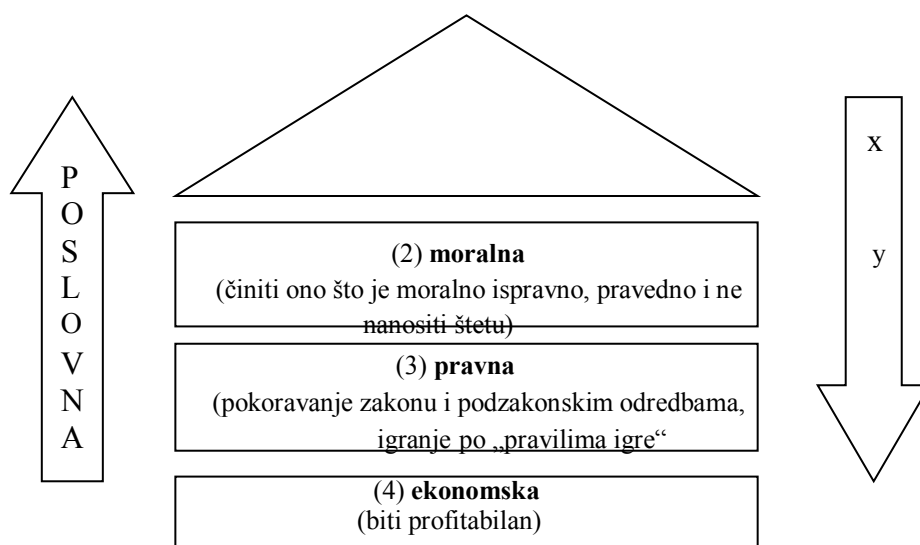
- *Stockholder model* – zastupa se teza da je poduzeće ekonomska tvorevina osnovana zbog maksimalizacije profita, a ispunjenje društvene odgovornosti očituje se u zadovoljenju financijskih interesa dioničara (Buble, 2006).
- *Stakeholder model* – model društveno odgovornog poduzeća. Menadžment pri donošenju odluka treba voditi brigu o interesima i jednakom uvažavanju svih interesnih dionika – dioničara, zaposlenika, kupaca, dobavljača, lokalne zajednice (Hartman i sur., 2014).

Prema Jalšenjak i Krkač (2016) razlikujemo četiri dimenzije društvene odgovornosti:

- *ekonomska odgovornost* – uključuje osnovnu funkciju poduzeća, proizvodnju dobara i usluga koje kupci trebaju i žele ostvarujući pritom željeni profit. Ekonomska odgovornost je primarna i temelj društveno odgovornog poslovanja jer bez financijske održivosti ostale dimenzije društvene odgovornosti postaju sporne (Trevino i Nelson, 2010).
- *pravna odgovornost* – slijedeća razina odgovornosti. Prema Trevino i Nelson (2010), očekivano je da se poslovanje odvija u skladu sa zakonima i pravima i u sinergiji s razinom ekonomske odgovornosti. Navode da istodobno pravna odgovornost može predstavljati minimalne norme i standarde etičkog kodeksa.
- *etička odgovornost* – predstavlja treću dimenziju razine odgovornosti, koja se izdiže iznad osnovnih zakonskih propisa i kroz etičko donošenje odluka izbjegava nastanak štete. Trevino i Nelson (2010) navode primjer duhanske kompanije koja postupajući u skladu sa etičkom odgovornošću neće reklamirati cigarete niti u jednoj zemlji svijeta, neovisno da li je u pojedinoj državi reklamiranje duhanskih proizvoda dozvoljeno ili ne.

- *filantropska odgovornost* – četvrta je razina društvene odgovornosti, prema Jalšenjak i Krkač (2016) izražava se kroz donacije kojima se doprinosi boljitku ljudi i zajednice u kojoj se djeluje. Uz korporativnu filantropiju povezani su još pojmovi sponzorstvo i marketing za opće dobro koji podrazumijeva da poduzeće određuje određeni iznos za neki cilj kada se potrošači odluče na kupovinu specificiranog proizvoda.

Slika 1. Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti



HIJERARHIJA DIMENZIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Izvor: Jalšenjak, Krkač (2016). Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost. Zagreb. Mate.

Slika 1. prikazuje četiri dimenzije društvene odgovornosti: ekonomska, pravna, etična i voljna odnosno filantropna vrednovane od interesnih dionika (vlasnici, zaposlenici, konzumenti, zajednica i ostali).

3.2. Smjernice društvene odgovornosti u određivanju etičnog poslovanja

Svako ljudsko djelovanje i ponašanje utječe na kvalitetu života drugih ljudi. Etičkim promišljanjem definira se i razdvaja dobro ponašanje od lošeg kao i posljedice tog ponašanja na druge dionike (Hartman i sur., 2014).

Dalje Hartman i sur. (2014) navode da se poslovna etika temelji na vrijednostima, vjerovanjima i osjećajima, a kroz etičko postupanje i smjernice vrši se utjecaj na poslovne aktivnosti koje su u osnovi često usmjerene samo na ostvarenje profita.

Globalizacija i negativne posljedice iste donijela je promjene i na ovom području, pa je danas sve veći pritisak i od strane međunarodnih političkih tijela, nevladinih udruga i sindikata da se poduzeća priklone i provode politike društveno odgovornog poslovanja. U tu svrhu donose se i određene neobvezujuće norme čijom primjenom poduzeća pokazuju da su zaista spremna biti odgovorni partner i dionik održivog razvoja.

- ***Norma SA 8000:2008***

„Norma SA 8000 (Social Accountability - društvena odgovornost) je prva službena norma definirana na inicijativu udruženja za promicanje društvene odgovornosti SAI (Social Accountability International) i kao rezultat suradnje s velikim brojem tvrtki, nevladinih organizacija (npr: Amnesty International) i sindikata,, (SAI, <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>).

Norma je stvorena zbog osiguranja poštovanja prava i morala u proizvodnji dobara i usluga i primjenjiva je na sve vrste organizacija bez obzira na veličinu i djelatnost jer svako radno mjesto treba biti vođeno na način koji podržava osnovna ljudska prava (Šijaković i sur., 2013).

„Normom SA 8000 upravlja se putem dokumentiranih procedura kojima se uređuje osam temeljnih područja: prisilni i dječji rad, zaštita zdravlja i sigurnosti, sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja, diskriminacija, disciplinski postupci, radno vrijeme, naknade i sustavi upravljanja“ (Šijaković i sur., 2013).

Poduzeća implementacijom ove norme dokazuju da su se u svojem poslovanju odlučila

za društvenu odgovornost, jačanje odnosa i lojalnosti zaposlenika, poslovnih partnera i kupaca, a istovremeno izbjegavaju moguću negativnu percepciju u javnosti ili pravnu ugroženost.

Tijekom godina norma se nekoliko puta mijenjala i dopunjavala u dijelu zaštite od iskorištavanja djece i zaposlenika od neljudskih radnih uvjeta tijekom rada u poduzećima, kod dobavljača i pri radu od kuće.

- ***Norma ISO 26000:2010***

Norma ISO 26000 je dobrovoljna norma, odnosno smjernica, koju je izradila Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) o društvenoj odgovornosti (DO) organizacija. Odnosi se na sve vrste poduzeća bez obzira na djelatnost, veličinu i lokaciju, kao i na vlade, bez obzira na stupanj razvoja države. Pomaže poduzećima i organizacijama da utvrde što sve uključuje društvenu odgovornost te da principe djelovanja prevedu u efikasne aktivnosti i primjere najbolje prakse na globalnoj razini. Na snagu je stupila u studenom 2010. godine (HUP, 2014).

Norma sadrži bitne upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti za poduzeća, daje smjernice kako se odnositi prema interesnim dionicima, temeljnim pitanjima koja se odnose na društveno odgovorno poslovanje i načinima implementacije u poduzeće (HZN, <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>).

„Sadržaj norme ISO 26000“ (HUP, 2014):

- Pojmovi i definicije
- Načela društvene odgovornosti
 - ✓ Smjernice o ključnim temama vezanim za društvenu odgovornost
 - ✓ Organizacijsko upravljanje
 - ✓ Ljudska prava
 - ✓ Radna prava i odnosi
 - ✓ Okoliš
 - ✓ Poštene poslovne prakse
 - ✓ Pitanja vezana uz potrošače
 - ✓ Angažman i razvoj zajednice

- Smjernice o integraciji društvene odgovornosti u sve razine organizacije
- Primjeri dobrovoljnih inicijativa i alati društvene odgovornosti

- *Norma IQNet SR – 10*

„Norma IQNet-10 jedina je norma koja uključuje certifikaciju sustava upravljanja društvenom odgovornošću, a temelji se na globalno primjenjivoj smjernici za društveno odgovorno poslovanje ISO 26000:2010“ (DQS, <http://dqs.hr/standardi/odrzivost/drustvena-odgovornost/iqnet-sr-10-sustav-upravljanja-prema-etickom-odeksu-ponasanja>).

Šijaković i sur. (2013) navode da se može smatrati da je ispunjenjem zahtjeva norme IQNet SR 10 poduzeće uspješno implementiralo sustav upravljanja društvenom odgovornošću, ispunilo postavljenje procedure i ciljeve društvene odgovornosti te udovoljilo interesima svih strana.

„IQNet SR 10 zahtijeva ispunjenje sedam osnovnih principa društvene odgovornosti:“

- odgovornost,
- transparentnost,
- etičko ponašanje,
- poštivanje interesa udioničara,
- poštivanje zakonske regulative,
- poštivanje međunarodnih normi ponašanja i
- poštivanje ljudskih prava

(DQS, <http://dqs.hr/standardi/odrzivost/drustvena-odgovornost/iqnet-sr-10-sustav-upravljanja-prema-etickom-odeksu-ponasanja>).

„Norma funkcionira po modelu „planiraj – uradi – provjeri – djeluj“ što olakšava njezino uvođenje u već postojeće sustave upravljanja, kao i samo sprovođenje i praćenje, a također jer i kompatibilna s međunarodnim metodama održivog izvještavanja“ (DQS, <http://dqs.hr/standardi/odrzivost/drustvena-odgovornost/iqnet-sr-10-sustav-upravljanja-prema-etickom-odeksu-ponasanja>).

3.3. Utjecaj poslovne etike na poslovanje poduzeća

Jalšenjak i Krkač (2016) navode da poduzeća imaju obavezu ne samo prema vlasnicima nego i prema ostalim dioničarima poduzeća, u koje spadaju i zaposlenici.

Prema Aleksić (2007) poduzeća se razlikuju ovisno o tome koje vrijednosti prevladavaju i prema etičkom ozračju što ga stvaraju unutar poduzeća i prema drugima, a određene su ponašanjem menadžmenta u poduzeću.

Daljnje navodi da ponašanje menadžmenta ima utjecaj na ponašanje podređenih, ali i cijelog poduzeća. Pri rješavanju etičkih dvojbi zaposlenici će se ponašati različito, što ovisi o usvojenom i primjenjenom sustavu vrijednosti u poduzeću (Aleksić, 2007).

Buble (2006) navodi da se za unapređenje etičke klime i društvene odgovornosti poduzeća poduzimaju adekvatne mjere kao što su:

- ✓ vođenje pomoću primjera
 - osobni primjer kao najbolji način utjecaja na zaposlenike
- ✓ etički kodeks
 - kroz etički vodič točno definirati način ponašanja u konkretnom slučaju
 - uvjet je snažna potpora vrhovnog menadžmenta
- ✓ etičke strukture
 - etički komitet – grupa direktora sa zadaćom nadgledanja etike poduzeća, poduzimaju mjere i donose zaključke
 - etički zastupnik – specijalist za poslovnu etiku, kritički ispituje etičnost odluka vrhovnog menadžmenta
- ✓ etički treninzi i etičke vruće linije
 - etički trening – obrazovanje iz područja etike
 - etičke vruće linije – služe za prijavu etičkih problema
- ✓ podupirući whistle –blowers
 - zaposlenici „zviždači“ koji razotkrivaju incidente u poduzeću

Tijekom obavljanja posla zaposlenici se dnevno susreću s brojnim situacijama u kojima se po zahtjevima dioničara ili menadžera traži da postupaju čak i neetično, a sve u svrhu maksimalizacije profita.

Kako bi se mogućnost zloupotrebe položaja i informacija svele na minimum poduzeća kroz donošenje etičkih kodeksa nastoje definirati skup vrijednosti, moralnih pravila koja od zaposlenika i menadžmenta zahtijevaju ponašanje i iznad okvira zakonskog ponašanja (Weiss, 2014).

Nijedan etički kodeks ne može detaljno do pojedinosti opisati ponašanje svakog zaposlenika u svakoj situaciji, kao što ne može niti nametnuti vrijednosti i stavove. Etički kodeks može stvoriti okvir etičkih vrijednosti unutar kojih zaposlenici sami donose odluke kritički procjenjujući etička pitanja. Da bi se to postiglo, zaposlenici sami moraju vjerovati u etički kodeks i vrijednosti koje on promovira, a to se postiže na način da sudjeluju pri definiranju i određivanju vrijednosti i ponašanja.

Jalšenjak i Krkač (2016) konstatiraju da je za uvođenje etičkog kodeksa neizbježno: osigurati potporu uprave, odrediti vrijednosti poduzeća, razviti etički kodeks, uspostaviti resurse za upravljanje etičnim ponašanjem i integrirati etiku u organizacijsku kulturu šireći razumijevanje etičnog ponašanja.

Daljnje Jalšenjak i Krkač (2016) navode načine kako potaknuti etičko ponašanje u organizaciji:

- ✓ definiranjem i objavom pravila ponašanja
- ✓ pozitivnim primjerom menadžera
- ✓ otkrivanjem i rješavanjem potencijalnih etičkih problema u ranoj fazi
- ✓ kažnjavanjem neetičkog ponašanja

Prema Jalšenjaku i Krkaču (2016) etičkim kodeksom definira se i regulira:

- ✓ svrha i ciljevi poslovanja (misija i vizija)
 - identitet poduzeća, integritet, pravednost, komunikacija, kvaliteta
- ✓ opće odredbe
- ✓ odgovornost zaposlenika
 - prava, obveze i odgovornosti zaposlenika – profesionalnost, komunikacija, timski rad, lojalnost, promicanje interesa poduzeća, zabrana primanja darova i mita, otuđivanja ili oštećivanja imovine poduzeća, objavljivanja poslovnih tajni, nasilno ponašanje, narušavanje ugleda poduzeća

- ✓ odnos poduzeća prema zaposlenicima
 - poticajni i sigurni radni uvjeti u poduzeću, poštivanje privatnosti i osobnih vrijednosti, obavješćavanje, delegiranje, ulaganje u obrazovanje i trening, pravedan tretman pri ocjenjivanju, nagrađivanju i promociji, suradnja s sindikatom, poštivanje ljudskih prava, zabrana uznemiravanja i diskriminacije prema bilo kojoj osnovi, reguliranje uvjeta otpuštanja zaposlenika
- ✓ prava i obveze menadžera, članova Uprave i Nadzornog odbora
 - posebna moralna i pravna odgovornost za poduzeće
- ✓ odnosi s kupcima i/ili klijentima
 - proizvodi i usluge proizvedeni i ponuđeni na društveno i ekološki prihvatljiv način, istraživanje tržišta za potrebe kupaca, sigurni i kvalitetni proizvodi po prihvatljivim cijenama, zabrana manipulativnog oglašavanja
- ✓ odnosi s dioničarima i kreditorima
 - zaštita kapitala, osiguranje ugovorenog ili očekivanog povrata ulaganja, poštivanje zakonskih prava, odgovornosti i međusobnih odnosa dioničara, NO i Uprave uključivanjem načela suvremenog korporativnog upravljanja u procedure i postupke poduzeća
- ✓ odnosi s dobavljačima
 - promptno izvršavanje financijskih obaveza, suradnja s dobavljačima u razvijanju inovacija, postizanju kvalitete i učinkovitosti poslovanja, sprečavanje davanja mita i reguliranje primanja i davanja darova, poštivanje tuđeg intelektualnog vlasništva, uključujući i računalne programe, preuzimanje odgovornosti za neke od postupaka dobavljača, osobito u sferi zaštite ljudskih prava, radnih uvjeta i zaštite okoliša
- ✓ odnosi s širom društvenom zajednicom
 - poslovanje u duhu zakona i propisa, transparentna komunikacija s medijima, nevladinim udrugama i državnim tijelima, izdvajanja za obrazovanje i dobročiniteljstvo, poticanje volontiranja zaposlenika

Zaključno, prema Jović (2012) poduzeće ne može biti etično ni društveno odgovorno već to mogu biti samo zaposlenici koji su tijekom obavljanja posla sinkronizirani u svojem moralnom djelovanju, uz nužni nadzor i utjecaj menadžera.

3.4. Društveno odgovorno izvještavanje kao pokazatelji implementacije poslovne etike

Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na rezultate poduzeća dokazan je i u teoriji i u praksi i neosporno je da društveno odgovorno poslovanje ima svoju poslovnu opravdanost. Zbog dugoročne koristi za poduzeće i društvo u kojem ono posluje potrebno je upravljati društveno odgovornim poslovanjem definiranjem strategije, programa i akcijskog plana, kojim se taj proces strukturira od samog iniciranja do mjerenja krajnjih efekata (Vlastelica Bakić i sur., 2012).

Nefinancijsko izvještavanje danas je već uobičajena praksa, iako je do nedavno bilo u primjeni samo kod vrlo ekološki ili društveno osviještenih poduzeća. Čak 95% najvećih svjetskih poduzeća, poznatih kao "Globalnih 250" podnosi nefinancijske izvještaje, čija je prednost, između ostalog, zadobivanje povjerenja dioničara i dionika (IDOP, <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje/izvjestavanje-o-odrzivosti/zasto-je-nefinancijsko-izvjestavanje-vazno/>).

Sukladno zakonu Europskog parlamenta počev od 2017. godine sva poduzeća koja zapošljavanju više od 500 zaposlenika koja kotiraju na burzi biti će obavezna u godišnjim izvješćima objaviti i pravila, rizike i učinke o održivosti, socijalnoj i ekološku zaštiti te zaštiti ljudskih prava uz podatke o poslovnoj strategiji i rizicima (GreenBiz, <http://www.greenbiz.com/blog/2014/04/17/eu-law-big-companies-report-sustainability>).

U teoriji se navodi da društveno odgovorno poslovanje donosi poduzeću slijedeće benefite (Vlastelica Bakić i sur., 2012):

- ✓ Pozitivan utjecaj na korporativni imidž i reputaciju
- ✓ Pozitivan utjecaj na privlačenje, motivaciju i zadržavanje zaposlenih
- ✓ Smanjenje troškova poslovanja
- ✓ Povećanje prihoda kao posljedica rasta prodaje i tržišnog udjela
- ✓ Smanjenje rizika koji je u vezi s društveno odgovornim poslovanjem

„Nefinancijsko izvještavanje ili izvještavanje o društveno odgovornom ponašanju uključuje mjerenja, objavljivanje i davanje izvještaja unutarnjim i vanjskim dionicima u vezi s učinkom poduzeća radi održivog razvoja. Za ovu vrstu izvještavanja koriste se još

i termini: izvještavanje o održivosti, trobilančno izvještavanje, itd. Nefinancijsko izvještavanje prikazuje pozitivne i negativne učinke poduzeća“ (DOP.HR, <http://www.dop.hr/?p=690>).

Postupnom implementacijom modela društveno odgovornog poslovanja razvilo se posebno područje računovodstva – računovodstvo održivosti koje mjeri i prati organizacijske učinke u tom kontekstu (Rogošić i Bekavac, 2015):

- **trobilančno izvještavanje kao pokazatelj**

Prema ovom pristupu učinci poduzeća mjere se kao kombinacija njegova doprinosa na ekonomskom, okolišnom i društvenom području (3 P – gospodarskom / Profit, okolišu / Planet i društvu / People) (Bačun i sur., 2012):

- ✓ ekonomski – financijska imovina, obveze, prihodi, rashodi, novčani tokovi
- ✓ okolišni - zaštita, zagađenje i uporaba prirodnih resursa
- ✓ društveni utjecaj na zaposlenike, poslovne partnere, potrošače, neposrednu i širu zajednicu

Trobilančno izvještavanje ukazuje na utjecaj poduzeća na društvo i okoliš te stvara podlogu za poboljšanje odnosa s dionicima (Ekonomski fakultet u Osijeku, http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wpcontent/uploads/sites/352/2014/03/PE2_DOP_izvjestavanje_190314.pdf):

- ✓ komunikacija s dionicima
 - unutarnjim i vanjskim, širom zajednicom
- ✓ organizacijsko učenje
 - poboljšanje procesa i sustava upravljanja
- ✓ strateški razvoj
 - profiliranje tvrtke u skladu s vizijom i jačanje organizacijske kulture
- ✓ upravljanje rizikom
 - veća kontrola nad dobavljačkim lancem i reputacijom

- **GRI smjernice kao pokazatelj**

„Globalna inicijativa za izvještavanje (Global Reporting Initiative - GRI) omogućuje kvalitetno i cjelovito izvještavanje o ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima poslovanja poduzeća različitih veličina i djelatnosti neovisno o lokaciji. Glavni cilj GRI-a je podizanje standarda trobilančnog izvještavanja o održivosti i izjednačavanje s financijskim izvještavanjem, naročito u smislu usporedivosti, pravovremenosti, pouzdanosti, i provjerljivosti prezentiranih informacija“ (HRPSOR, <http://www.hrpsor.hr/global-reporting-initiative-gri-1-104.html>).

U svrhu učinkovitog izvještavanja o održivosti smjernice se revidiraju, a trenutno je aktualna G4 Smjernica Globalne inicijative za izvještavanje kojoj je naglasak na davanju točnih i pravovremenih informacija o najbitnijim pitanjima poduzeća vezanim uz održivost pri izradi izvještaja o održivosti (GRI, <https://www.globalreporting.org/resource/library/Croatian-G4-Part-One.pdf>).

U okviru četvrte generacije GRI smjernica pokazatelji učinka u pogledu održivosti su kategorizirani na:

- ✓ ekonomski pokazatelji
aspekti: ekonomski učinak, prisutnost na tržištu, neizravni ekonomski utjecaji, praksa nabave
- ✓ okolišni pokazatelji
aspekti: materijali, energija, resursi, otpadne vode i otpad, proizvodi i usluge, pridržavanje propisa, prijevoz, procjena dobavljača u pogledu utjecaja na okoliš, načini rješavanja sporova u vezi s okolišem
- ✓ društveni pokazatelji
podkategorije: radni odnosi i rad, ljudska prava, društvo, odgovornost za kvalitetu proizvoda

Rogošić i Bekavac (2015) navodi pokazatelje utjecaja poduzeća na društvene sustave (društvena dimenzija održivosti): radni odnos, ljudskih prava, organizacijske odgovornosti prema društvu i odgovornosti za proizvod. Podkategorija radni odnosi i dostojan rad sadrži pokazatelje koji uključuju zapošljavanje (broj i postotak novog zapošljavanja, fluktuacija zaposlenika), povlastice, povratak s rodiljnog dopusta, odnos

zaposlenika i menadžmenta, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, obrazovanje, različitost i jednake mogućnosti plaće i napredovanja.

Također se mjeri i uvažavanje ljudskih prava pri odlučivanju o ulaganju i odabiru dobavljača/podugovarača, obrazovanje zaposlenika i zaštitarskog osoblja o ljudskim pravima, informacije o nediskriminaciji, slobodi udruživanja, dječjem radu, pravima starosjedilačkog stanovništva te prisilnom i obveznom radu (Rogošić i Bekavac, 2015).

4. HOTELSKI LANCI KAO TEMELJ/OKOSNICA MEĐUNARODNOG POSLOVANJA

Globalizacija i informacijska povezanost dodatno su ojačali međunarodne korporacije koje se u segmentu turizma pojavljuju kao veliki hotelski lanci, koji kreiraju i postavljaju standarde koje svaka turistička destinacija mora zadovoljiti ako želi biti konkurentna na turističkom tržištu.

4.1. Definicija i nastanak hotelskih lanaca

U hrvatskom jeziku pojam hotelski lanac (lanci) prevodi se sa svjetskih jezika, s francuskog: la Chaîne Hotelière, s engleskog: Hotel Chain, sa španjolskog: Cadena Hotelera, s talijanskog: catena alberghiera i s njemačkog: die Hotel Kette (Vrkljan, 2016).

Na razvoj međunarodnih hotelskih lanaca utjecali su eksterni i interni faktori. Eksterni faktori su ekspanzija potražnje za hotelskim uslugama u svijetu i ubrzani gospodarski razvoj pojedinih regija, a interni razlozi podrazumijevaju tržišni i organizacijski aspekt poslovanja (Radosavljević, 2008).

Prema Cerović (2003) hotelski lanci su sustav povezanih hotela s prepoznatljivim imenom i određenom razinom standarda. Time lanac dobiva prepoznatljivost, a gosti garanciju kvalitete na sustavu Value for money odnosno vrijednost za novac.

U tom smislu, Vrkljan (2016) navodi da hotelski lanci davanjem istog imena svojim hotelima potiču mogućnost ponovnog dolaska turista u neki od hotel lanca, što je važno jer turisti nemaju uvijek mogućnost ni potrebu vraćati se u uvijek u isti hotel.

Cerović (2003) smatra da hotel kao samostalni ugostiteljski objekt može biti prepoznatljiv po svojim uslugama, kvaliteti, vrsti i tipu usluga i lokaciji, a na turističkom tržištu može se pojaviti samostalno ili povezan u hotelski lanac, ovisno o karakteristikama.

Iz zajedničkih odrednica hotelskog lanca ukratko bi se prema Vrkljan (2016) mogla izvesti definicija prema kojoj hotelski lanac čine hoteli organizacijski, tržišno i tehnološki integrirani u hotelsku korporaciju s prepoznatljivim imidžom na domaćem,

međunarodnom ili globalnom turističkom tržištu bez ili s više razvijenih brendova.

Prema Cerović (2013) hoteli se na turističkom tržištu mogu pojavljivati samostalno ili povezani u grupacije:

- *nezavisni hoteli* – posluju bez branda i vezanog standarda. U današnjim uvjetima locirani su u većim ili velikim gradovima u kategoriji manjih hotela nižeg standarda i srednje ili niže kvalitete i sa stalnim gostima.
- *hotelski lanci* – povezivanje u hotelske lance temeljem neke vrste pravnog posla

Da bi bilo što uspješniji i prepoznatljiviji, prema Radosavljević (2008) hoteli odabiru strategiju:

- međunarodne orijentacije i širenja na nova geografska područja
- orijentacije na nacionalno ili regionalno tržište uz adekvatnu ponudu
- popunjavanja novih tržišnih segmenata

Vuković (2011) smatra da je za opstanak hotelskog poduzeća na međunarodnom tržištu bitno kreirati takvu strategiju rasta koja će pratiti trendove u ponudi asortimana i kvalitete usluge, uvoditi moderne tehnologije poslovanja i suvremenu organizaciju rada.

Prema Cerović (2003) prednost hotelskih lanaca je bolja prodaja, prepoznatljiva promidžba, zajednička nabava, garancija kvalitete, a čime se ostvaruje veći profit i utječe na troškove poslovanja.

Hotelski lanci zbog svojeg prepoznatljivog imena, čestih promocija i marketinških aktivnosti lakše privlače kvalitetne zaposlenike, ostvaruju zadane poslovne ciljeve i planirani profit uz zadovoljstvo gostiju.

4.2. Povijesni razvoj i rast hotelskih lanaca

Cerović (2003) pojašnjava da se prvi slučaj povezivanja hotela javio 1896. godine u Americi kada se povezalo petnaest hotela s ciljem da budu prepoznatljivi na tržištu i gostima osiguraju garantiranu kvalitetu.

Prvi lanac hotela, Hotel Statler u Buffalou osnovan je 1908. godine. Sve hotelske sobe imale su velika ogledala, telefone, radio aparate i zasebne kupaonice zbog čega su predstavljale model za izgradnju hotela tijekom slijedećih četrdeset godina (Vrkljan, 2016).

Daljnje Vrkljan (2016) navodi da se prve međunarodne hotelske organizacije pojavljuju u Americi: InterContinental Hotels s prvim hotelom u Brazilu 1947. godine, i Hilton koji je 1949. godine u San Juanu u Portoriku otvorio Caribe Hilton. Do 70-ih godina prošlog stoljeća nastali su neki od najpoznatijih hotelskih lanaca svijeta poput InterContinental, Hiltona, Holiday Inna i drugih, svi pretežito iz SAD-a.

Radosavljević (2008) iznosi da su se od sredine 80-ih godina desile značajne promjene u vlasništvu međunarodnih hotelskih lanaca što je ujedno malim nezavisnim hotelima otežalo opstanak na tržištu.

Daljnje navodi da je krajem 90-ih godina više od 60% hotela u SAD pripadalo nekom lancu, stoga prema procjenama u SAD, Europi i Kanadi ima oko 3.000 hotelskih grupa sa najmanje 10 hotela u lancu (Radosavljević, 2008).

Vrkljan (2016) razmatra dinamičan rast i razvoj međunarodnih hotelskih lanaca od 70-ih do 90-ih godina prošlog stoljeća zbog promjena u segmentaciji tržišta, nestanka klasičnog odmorišnog masovnog turizma, uvođenja više brendova i širenja izbora lokacija (gradski hoteli, hoteli uz aerodrome i drugo).

Također ističe da se u tom periodu pojavljuju se i prve menadžment kompanije koje se šire putem ugovora o menadžmentu. Uz američke hotelske lance jačaju i britanska, španjolska, francuska, kineska, japanska i poduzeća iz drugih država te počinju sudjelovati u kreiranju tržišnih odnosa (Vrkljan, 2016).

Suvremene hotelske lance karakterizira jaki naziv/brand, prepoznatljivost na turističkom tržištu, primjena zajedničkih standarda i visoki stupanj kvalitete.

Radosavljević (2008) ističe da najveći hotelski lanci razvijaju više brendova. Brend se često veže uz ime jednog lanca, a svaki od njih ukazuje na vrstu, namjenu ili kategoriju hotela.

Zbog zahtjeva tržišta i globalizacije, u poslovanju hotelskih lanaca česta su spajanja, preuzimanja, kupovine hotelskih lanaca ili njihovih dijelova, pojavljivanje novih imena, ali i gašenja čak i donedavno poznatih poduzeća (Radosavljević, 2008).

4.3. Oblici povezivanja hotelskih lanaca

Cerović (2003) navodi da je lanac hotela niz hotela istog imena i istog standarda u raznim mjestima i zemljama, koji mogu biti povezani:

potpunim vlasništvom - vrsta povezivanja hotela u hotelski lanac u kome je nositelj branda ujedno i potpuni vlasnik hotela u kojem ga primjenjuje.

Vrkljan (2016) navodi da vlasništvo osigurava kontrolu cijena, profit kod prodaje hotela, iskorištavanje potencijalnih poreznih olakšica. S druge strane, kao nedostatak naglašava potrebu za velikim financijskim sredstavima i veći financijski rizik nego kod drugih poslovnih modela, kao i nužnost posjedovanja stručnih znanja i iskustva za upravljanje hotelom (Vrkljan, 2016).

franšiznim ugovorom – povezivanje hotela u hotelski lanac ugovorom u kojem postoje dvije ugovorne strane: vlasnik franšize tj. davatelj franšize koji daje standarde, a s druge strane je hotel koji prima franšizu koristeći brand, identitet, standarde, logotip, zajedničku prodaju i slično (Cerović, 2003). Naknada za franšizu obično je vezana uz postotak na ukupni promet, uz pretežito obročno plaćanje, a poznati davatelji franšiznog standarda su Hilton, Inter-Continental, Holiday Inn, Sheraton i drugi (Vrkljan, 2016).

Nadalje, Vrkljan (2016) navodi da su pozitivne strane franšizinga: korištenje prepoznatljivog imena, dobivanje knowhow metode rada, edukacija zaposlenika, promocija, kontrola standarda i drugo, dok su negativne strane gubitak vlastitog identiteta, visoka ulaganja, ovisnost o imidžu i uspješnosti poslovanja davatelja franšize te visoke naknade za korištenje franšize.

ugovorom o menadžmentu – povezivanje hotela u hotelski lanac ugovorom dviju ugovornih strana, vlasnika hotela i menadžmenta poduzeća. Povezuju ih zajednički interesi, a ugovorom se vođenje poslova ili određenih funkcija prenose na menadžment poduzeća. Prema Vrkljan (2016) pozitivne strane ovakvog povezivanju su što nema vlastitih investicija, štiti se vlastiti brend, ostvaruje se brži rast, dok kao negativne strane navodi nepravednu raspodjelu profita, isključenost iz vrijednosti poduzeća i česte konflikte.

ugovorom o najmu - vlasnik hotela iznajmljuje hotelske kapacitete na određeni rok i uz određenu finansijsku naknadu hotelskom lancu, koji je davatelj standarda, te u potpunosti s njime rukovodi prema odredbama iz ugovora o najmu kojim su obično regulirane i odredbe o standardima koji će se primjenjivati u hotelu koji je predmet najma (Cerović, 2003)

u konzorcij – poduzeća koja pružaju marketinške i rezervacijske usluge brinući o svojoj tehnologiji i širenju globalne distribucije. Osnovne aktivnosti konzorcija su: prodaja i rezervacijski sustavi, oglašavanje i promotivne aktivnosti, suradnja sa avio kompanijama i putničkim agencijama, savjetodavne usluge, poboljšanja standarda, pomoć u edukaciji i treningu zaposlenika (Cerović, 2003). Također, pozitivne strane udruživanja u konzorcij očituju se u slobodi donošenja menadžerskih i operativnih odluka, većoj vidljivosti poduzeća, povećanoj konkurentnosti i fleksibilnijim ugovorima (Vrkljan, 2016).

5. IMPLEMENTACIJA POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU HOTELSKOG LANCA HILTON WORLDWIDE

5.1. Kratka povijest hotelskog lanca Hilton Worldwide

Hilton Worldwide jedan je od najvećih i najbrže rastućih hotelskih lanaca na svijetu s portfeljem od preko 4700 hotela, resorta i objekata s djeljivim vremenom, i više od 775 000 soba u 104 zemlje. U skoro 100 godina od osnutka, Hilton Worldwide dao je veliki doprinos samoj definiciji hotelijerstva i stvorio portfelj s 13 brandova svjetske razine, uključujući vodeći Hilton Hotels&Resorts kao naprepoznatljiviji hotelski brend na svijetu.

Ostali brandovi u ovom hotelskom lancu su Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Curio - A Collection by Hilton, DoubleTree by Hilton, Embassy Suites by Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Tru by Hilton, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton i Hilton Grand Vacations. Hilton Worldwide nagradni lojalni program obuhvaća oko 55 milijuna zadovoljnih članova (www.hiltonworldwide.com/about).

Prvi Hilton hotel otvorio je Conrad N. Hilton 1925. godine s vizijom da to bude najbolji hotel u Teksasu. Kvaliteta usluge bila je temelj poslovanja već od samog početka: sobe okrenute od zapadne strane, prvi hoteli s tekućom vodom i klima uređajima u zajedničkim prostorima.

Prvi hotel izvan Sjedinjenih američkih država, a četvrti u nizu Hilton hotela, podigao je u Albuquerque (Novi Meksiko) 1939. godine. Danas je ta zgrada hotela zaštićena kao kulturno dobro. Tijekom velike ekonomske krize tridesetih godina prošlog stoljeća Conrad Hilton skoro je bankrotirao, ali iako je ostao bez nekoliko hotela, uspio je opstati i dalje poslovati s preostalim osam hotela.

Godine 1943. godine Hilton postaje prva hotelska grupacija u SAD s lancem hotela od jedne do druge obale. Nakon kupnje Roosevelt and Plaza hotela u New York-u u istom hotelu 1946. godine osniva Hilton Hotels Corporation.

Godine 1947. Roosevelt Hilton hotel u New York-u postaje prvi hotel u svijetu sa

televizorom u sobi kao standardnom opremom.

Otvaranjem Caribe Hilton hotela u Puerto Ricu 1949. godine nastaje Hilton International Company, a iste godine hotelski lanac u New York-u kupuje popularni hotel Waldorf Astoria.

Hotelski lanac i dalje se širio i razvijao, a 1954. godine kupnja hotelskog lanca Statler Hotels za 111 milijuna dolara je u ono doba smatrana najvećom poslovnom transakcijom takve vrste u svijetu.

Godine 1955. Hilton International uvodi centralni rezervacijski sustav koji je omogućavao rezervacije u bilo kojoj hotelskoj jedinici unutar grupacije putem telefona, telegrama ili telefaksa. Iste godine dodatno podiže razinu kvalitete smještaja uvođenjem klimatizacije u sve hotele u svom portfelju.

Sljedeća velika promjena u poslovanju dolazi nakon razdvajanja kompanija Hilton Hotels Corporation i Hilton International 1964. godine, koju tri godine kasnije kupuje zrakoplovna tvrtka Trans World Airlines, s Conrad Hilton koji je ostao u upravi.

Hotelska grupacija u svoj portfelj 1969. godine dodaje novi brend pod nazivom Double Tree Hotel. Nakon smrti Conrada Hiltona 1979. godine na čelu kompanije dolazi njegov sin Baron Hilton koji 1982. godine formira novi lanac hotela pod nazivom Conrad Hotels s ciljem da upravljaju mrežom luksuznih hotela u najznačajnijim svjetskim turističkim i poslovnim središtima. Sljedeće godine protječu u znaku osnivanja novih hotelskih brendova i njihovom pridodavanju portfelju kompanije. Zadnjih desetljeća prošlog stoljeća osnovani su: Embassy Suites, Hampton Inn, Homewood Suites Hilton, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacation i Home2 Suites. Godine 2006. Hilton Hotels Corporation nakon 40 godina odvojenog poslovanja ponovno preuzima Hilton International proširujući time poslovanje i portfelj brendova na čitav svijet.

Novoosnovana kompanija nosi naziv Hilton Worldwide, mijenja logo i sjedište premješta u Virginiju u Sjedinjene Američke Države, a 2013. godine vraća se i na svjetsku burzu u New Yorku.

Hilton Worldwide jedan je od najvećih hotelskih lanaca na svijetu i još su u fazi rasta i ekspanzije. U svojoj devedesetisedam godina dugoj povijest postali su i ostali omiljeno mjesto milijunima putnika (www.hiltonworldwide.com/about/history).

5.2. Strategija i vrijednosti Hilton Worldwide

Izjava osnivača Conrada Hiltona iz 1954. godine „Ispuniti zemlju svjetlošću i toplinom gostoprimstva“ predstavlja viziju Hilton Worldwide. Uvjerenje da svojim žarom u hotelijerstvu mogu ostvariti dugotrajnu, pozitivnu razliku u životima ljudi širom svijeta definira vrijednosti koje Hilton Worldwide promiče:

- odgovornost za svoje zaposlenike, goste i vlasnike dok razvijaju poslovanje u okruženju koje smatraju domom.

Program Putovanje sa svrhom je odigrao važnu ulogu u dovođenju vizije i vrijednosti u život ujediniujući Hilton oko niza globalnih pitanja koja povezuju njihovo poslovanje s društvom - prilika za mlade, zaštite okoliša i upravljanje zajednicom. Zajednički ostvaruju značajan napredak na tri područja: Prilike, Zajednica i Okoliš.

Misija Hilton Worldwide je biti najgostoljubivija kompanija na svijetu stvarajući topla iskustva za goste, smislene mogućnosti za članove tima, visoke vrijednosti za vlasnike i pozitivan utjecaj u zajednici (Hiltonworldwide, <http://hiltonworldwide.com/about/mission/>).

Vrijednosti koje promiče Hilton ugrađene su u sam naziv:

HOSPITALITY / GOSTOPRIMSTVO – sa žarom pružati jedinstveno iskustvo gostima

INTEGRITY / INTEGRITET – raditi pravu stvar cijelo vrijeme

LEADERSHIP / LIDERSTVO – lideri u našoj industriji i našim zajednicama

TEAWORK / TIMSKI RAD – timski igrači u svemu što radimo

OWNERSHIP / VLASNIŠTVO – vlasnici smo svojih postupaka i odluka

NOW SADA / djelujemo sa osjećajem za žurnost i disciplinu

Hotelska grupacija razvila je integrirani sistem poslovanja pod nazivom *The Hilton Worldwide Performance Advantage*. U ovaj sistem uključeno je 7 različitih poslovnih servisa, obuhvaća napredne tehnologije te inovativna rješenja s ciljem poboljšanja poslovanja i smanjenja troškova koje se ne odražava na kvalitetu.

Poslovni servisi omogućuju korisnicima pristup najnovijim alatima, tehnologijama, najutjecajnijim ljudima u hotelskoj industriji radi stvaranja jedinstvene poslovne prednosti.

Hilton je prvi hotelski lanac koji je certificiran prema standardu ISO 50001 za upravljanje energijom. Također posjeduje i certifikate ISO 14001 i 9001.

5.3. Razvoj i implementacija poslovne etike hotelskog lanca Hilton Worldwide

Etički kodeks Hilton Worldwide Worldwide sastavljen je zbog promicanje sukladnosti s etičkim standardima i zakonima koji se primjenjuju u svim državama u kojima Hilton hoteli i njegove podružnice posluju. Kodeks ponašanja vrijedi za sve direktore, suradnike, uključujući članove uprave, zaposlenike i sve druge osobe koje rade ili su u poslovnoj vezi s Hiltonom ili objektima u franšizi.

Etički kodeks Hilton Worldwide vrlo je opsežan i obuhvaća pitanja koja se bave poštenim poslovanjem, poštivanjem i razotkrivanjem neetičnog ponašanja. Od zaposlenika se očekuje visoka razina etičnosti i ponašanje u skladu sa vrijednostima korporacije, i to je vrlo naglašeno zbog direktnog utjecaj na ugled Hiltona.

Hiltonov kodeks poslovnog ponašanja i etike zahtijeva od zaposlenika spriječavanje i izbjegavanje aktivnosti koje mogu povrijediti ili imaju negativan utjecaj na poslovne partnere, goste, zajednicu i ugled tvrtke. Također, zaposlenici se potiču na razgovor s odjelom ljudskih potencijala i voditeljima odjela u slučaju upita, problema ili nedoumica. Svaki zaposlenik je neposredno odgovoran za izvještavanje o ozljedama na radu, nesrećama i nesigurnim uvjetima.

Nije dozvoljena netolerancija, uznemiravanje, diskriminacija ili bilo koji oblik netrepeljivosti protiv bilo koje grupe ili pojedinca na temelju spola, vjere, rase, nacionalnosti ili bilo koje druge osobine zaštićene odgovarajućim zakonima. Korporacija vrednuje i potiče raznoliko radno okruženje i njihov uspjeh temelji se na korištenju i vrednovanju raznolikosti svojih gostiju, dobavljača, zaposlenika i partnera. Poštujući različite kulture na različitim lokacijama u svijetu, Hilton je u mogućnosti da reagira na potrebe i zahtjeve zajednice u kojima poduzeće služi, radi i živi. Hilton traži i zapošljava

najkvalificiranije pojedince i koristi jednake mogućnosti za sve zaposlenike na temelju iskustva, truda, kvalifikacije i sposobnosti za obavljanje posla.

Etičkim kodeksom zabranjeno je korištenje svoje pozicije za dobivanje bilo kojeg oblika neprimjerene osobne koristi za sebe, svoju obitelj ili bilo koju drugu osobu. Etička smjernica u pogledu poslovanja poduzeća zahtijeva od zaposlenika da ne posluju privatno s vanjskim firmama s kojima posluju s Hilton Worldwide. Posljedično, zaposlenici i menadžment u Hiltonu mora izbjegavati neposredno ili posredno situacije koje eventualno mogu ometati njihovu neovisnost, pravednost ili objektivnost.

Ostale glavne komponente Hilton Worldwide etičkog kodeksa uključuju probleme u svezi s radom, ljudskim pravima, antikorupcijom i okolišem. Hilton Worldwide kodeks ponašanja osuđuje sve vrste komercijalne eksploatacije i trgovine ljudima. Korporacija je posvećena zaštiti pojedinaca od svih vrsta iskorištavanja i zlostavljanja na svakom tržištu na kojem djeluje.

U svezi nabave, tvrtka ističe nepristrani i poštenu odnos s vanjskim izvođačima i dobavljačima. U skladu s poslovnim etikom, svi zainteresirani i kvalificirani dobavljači moraju dobiti priliku da sudjeluju u podnošenju ponuda za robe i usluge. Odluka o kupnji mora se temeljiti na definiranim kriterijima, uključujući cijenu, kvalitetu i razinu usluge. Hilton Worldwide kodeks poslovnog ponašanja i etike i usredotočuje se i na zaštitu okoliša i očuvanja prirode.

5.4. Pokazatelji učinkovitosti implementacije poslovne etike kroz izvješće GRI-G4

Hilton Worldwide redovito objavljuje izvješća korporativne odgovornosti na svojoj web stranici: <http://cr.hiltonworldwide.com/reporting/>.

Izvješćima se vrednuju društveni i okolišni učinci društveno odgovornog poslovanja.

U svom Izvješću korporativne odgovornosti GRI-G4 za 2015-2016 i Hilton identificira niz materijalnih pitanja, kao što su ljudska prava, rad za opće dobro, zapošljavanje mladih u cijelom svijetu, Hilton Team member program, energetska učinkovitost, smanjenje emisija ugljičnog dioksida, korištenje vode, smanjenje i gospodarenje otpadom.

Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI) definira načelo uključenosti dionika pri utvrđivanju materijalnih problema (ili najvažnijih utjecaja neke tvrtke).

Kroz GRI G4 identificirane su ključne interesne skupine koje Hilton zahvaća kroz društveno odgovorno poslovanje i prema kojima identificira materijalna pitanja:

Društveni učinci poslovanja prema smjernicama GRI G4:

Interesni dionik	Metoda uključenosti
<i>Zaposlenici - članovi Hilton Team member program</i>	<ul style="list-style-type: none"> • sastanci članova programa Hilton Team member • godišnja Global Hilton anketa • program Srce Hiltona • Hilton Hotline • izvršni odbor • odbori Wellness
<i>Franšizni zaposlenici</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prvaci zajednice • konferencije i sastanci o rukovođenju • globalni Volonterski program • sveučilište Hilton Worldwide • programi prepoznavanja • pripremna druženja, razgovori, učenje
<i>Gosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • program vjernosti i praćenje za kupce • pomoć gostima • program lojalnosti Hilton HHonors • socijalno praćenje i angažmani s medijima
<i>Javna uprava</i>	<ul style="list-style-type: none"> • dijalog o ključnim pitanjima • sudjelovanje u inicijativama više interesnih skupina • članstvo u radnim skupinama
<i>Nevladine udruge</i>	<ul style="list-style-type: none"> • sudjelovanje u stručnim forumima i razgovorima, publikacije i istraživanja • javno-privatno partnerstvo i angažman na odabranim temama • strateška partnerstva i savjetovanja oko ključnih pitanja
<i>Ulagачi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • godišnja i tromjesečna izvješća • godišnja skupština dioničara • sastanci, konferencije i roadshows

	<ul style="list-style-type: none"> • konferencijski pozivi o kvartalnim rezultatima • ankete i upitnici • dani investitora i konferencije
<i>Vlasnici</i>	<ul style="list-style-type: none"> • suradnja na ključnim pitanjima • globalna konferencija za vlasnike • komunikacije za vlasnike • usluge za vlasnike • ankete za vlasnike • pristupne točke za vlasnike
<i>Dobavljači</i>	<ul style="list-style-type: none"> • suradnja o ključnim pitanjima upitnici i obrasci • pravilo o sljedivosti • revizije i procjene dobavljača • razvojni program - seminari i obuka za dobavljače

Izvor: Hiltonworldwide (n.d.). *Hilton – Corporate responsibility*. Dostupno na:
<http://cr.hilton.com>

Okolišni učinci poslovanja prema smjernicama GRI G4:

- smanjenje potrošnje energije za 17 % u odnosu na 2009. godinu
- smanjenje potrošnje vode za 16,7 % u odnosu na 2009. godinu
- smanjenje količine ugljika za 23 %, u odnosu na 2009. godinu
- smanjenje količine otpada za 29,1 % u odnosu na 2009. godinu
- sljedivost proizvoda - od 2015. godine usvojen je program *Plodovi more* kojim se podržava održivo korištenje hrane od plodova mora, zabranjena je nabava i priprema hrane od ugroženih morskih vrsta, te 25% morske hrane koju pripremaju potječe ih iz održivih izvora

Obzirom da je Hilton Worldwide vodeći svjetski hotelski lanac koji se proteže preko svih 24 vremenskih zona, zbog čega je ujedno i stalno izložen riziku pri poslovanju u zemljama gdje nije moguće potpuno transparentno pratiti sljedivost robe i proizvodnje,

rizike od prekida u opskrbi i ekološkim problemima, a što je istaknuto kao ključni materijalni problem za poduzeće.

Smjernice društveno odgovornog poslovanja koje Hilton Worldwide aktivno i odgovorno provodi i živi prepoznate su i cijenjene u svijetu i društvenoj zajednici, pa je tako u 2016. godini Hilton ušao u krug sto najpoželjnijih poslodavaca za žene, pridružio se potpisnicama Izjave o jednakosti plaća žena i muškaraca te je također primio nagradu godine za društveno odgovorno poslovanje u sferi utjecaja na smanjenje potrošnje energije.

6. ZAKLJUČAK

Vanjski dionici nisu dio poduzeća, ali uvelike utječu na aktivnosti i poslovanje jer njihovo viđenje poduzeća i njegovih etičkih vrijednosti može utjecati na ugled poduzeća i odluke potencijalnih investitora.

Jasne etičke vrijednosti potiču povjerenje u poduzeće, što je ono jače veća je i poslovna reputacija poduzeća, a što je od posebne važnosti obzirom na razne poslovne „skandale“ kojima smo okruženi.

Da bi bilo uspješno, poduzeće mora ne samo posjedovati etički kodeks, već ga pratiti i integrirati u svaku stavku organizacijske kulture i društveno odgovornog ponašanja. Smjernice etičkog kodeksa trebaju se pratiti i primjenjivati svakodnevno pri svakom donošenju odluke i akcija, neovisno da li je riječ o top menadžmentu, referentu ili portiru poduzeća.

Primjenom poslovne etike moguće je otkriti nedosljednosti i uvidjeti najbolja rješenja u problematičnim situacijama.

Jedan od benefita koji ostvaruju poduzeća sastoji se u tome što udovoljavajući kroz društveno odgovorno poslovanje ujedno ispunjavaju i zahtjeve i potrebe potrošača i time izbjegavaju potencijalne konfliktne situacije, tužbe, naknade štete i slično.

Koliko ulaganje u društveno odgovorno poslovanje može biti značajno i dugoročno pozitivno za poduzeće potvrđuje i primjer hotelskog lanca Hilton Worldwide. Detaljan i opsežan kodeks ponašanja, razrađen za svaku razinu menadžmenta i zaposlenika uključujući i dobavljače, osigurao im je vodeće mjesto u hotelskoj industriji i sve veće priznanje i prihvaćenost od društvene zajednice.

Svoju dobru praksu Hilton Worldwide integrirao je i proveo kroz GRI smjernice izvještavanja i time potvrdio vjerodostojnost svojih postupaka i podataka. Izvještavanje kroz GRI smjernice postaje nova norma prihvaćena i pridržavana od svakog ozbiljnog poduzeća koje ovim izvještavanjem na jasan i transparentan način dokazuje svoj društveno odgovoran model poslovanja. Njihova godišnja izvješća, uz financijske podatke i bilancu, sadrže i podatke o učinkovitom upravljanju ljudskim i prirodnim resursima te smanjenju zagađenja, a što u konačnici sveukupno pozitivno utječe na

poslovni ugled i položaj na tržištu ostvarenim ciljevima društvene odgovornosti poduzeća i održivog razvoja i izvješćima o istom.

To je još jedan dokaz da u današnje doba ključ uspjeha poduzeća u nije slijepoj jurnjavi za profitom uništavajući pritom male lokalne zajednice, zagađujući okoliš i izazivajući prirodne katastrofe već budućnost počiva na tezi zajedničkog suživota svih interesnih dionika.

LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspjeha poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, vol. 5 (1), str. 419-429.
2. Bačun D., Matešić M., Omazić M.A. (2012). *Leksikon održivog razvoja*. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
3. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica, P. (2004). *Menadžment Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb, Masmedia.
4. Bebek, B., Kolumbić, A. (2005). *Poslovna etika*. Zagreb, Sinergija nakladništvo.
5. Bozanić, A. (1998). O etici poslovanja i poduzetništva („business ethics“). *Crkva u svijetu*, vol. 33, 356-372.
6. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb, Sinergija nakladništvo.
7. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
8. Connolly, P., Keller, D. R., Leever, M. G., White, B. C. (2009). *Ethics in Action. A Case-Based Approach*. West Sussex, Wiley-Blackwell.
9. Ćorić, M., Jelavić, I. (2009). Etika u poslovanju. *Obnov.život*, vol. 64, str. 393-404.
10. DOP.HR (n.d.). Nefinancijsko izvještavanje. *DOP.HR* (online). Dostupno na: <http://www.dop.hr/?p=690> (07.09.2016.)
11. Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji managamenta. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: Časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, vol 21(1), str. 53-63.
12. eBizMags (2010). Poslovna etika u poslovanju kao imperativ. *Empiria Magna* (online). Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/poslovna-etika-u-poslovanju-kao-imperativ> (31.08.2016.)
13. Ekonomski fakultet u Osijeku (n.d.). Poslovna etika. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2014/03/PE2_DOP_izvjestavanje_190314.pdf (06.09.2016.)
14. Greenbiz (2014). EU law big companies report sustainability. *GreenBiz Group*. (online). Dostupno na: <https://www.greenbiz.com/blog/2014/04/17/eu-law-big-companies-report-sustainability> (08.09.2016.)
15. GRI (2013). *G4 Smjernice za izvještavanje o održivosti*. Amsterdam: Global

- Reporting Initiative. Dostupno na: [https://www.globalreporting.org/resource/library/Croatian-G4-Part -One.pdf](https://www.globalreporting.org/resource/library/Croatian-G4-Part-One.pdf) (06.09.2016.)
16. Hartman, L.P., Desjardis J., MacDonald C. (2014). *Business Ethics*. New York, The McGraw-Hill.
17. Hilton Worldwide (n.d.). *Hilton- About us*. Dostupno na: <http://www.hiltonworldwide.com> (09.09.2016.)
18. Hilton Worldwide (n.d.). *Hilton-Corporate Responsibility*. Dostupno na: <http://cr.hilton.com> (15.09.2017.)
19. HRPSOR (n.d.). *Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI)*. Dostupno na: <http://www.hrpsor.hr/global-reporting-initiative-gri-1-104.html> (08.09.2016.)
20. Hrvatski jezični portal (n.d.). „Etika“. Zagreb: Znanje. Dostupno na: http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=f15mWBN%2B (04.09.2016.)
21. HZN. (n.d.). HRN ISO 26000:2010, Smjernice o društvenoj odgovornosti. *Hrvatski zavod za norme* (online). Dostupno na: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54> (04.09.2016.)
22. HUP (2014). *Društveno odgovorno poslovanje za sve*. DOP za sve. Priručnik za organizacije poslodavaca. Zagreb: Hrvatska udruga poslodavaca.
23. IDOP (n.d.). Zašto je nefinancijsko izvještavanje važno. *Institut za društveno odgovorno poslovanje* (online). Dostupno na: <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/zasto-je-nefinancijsko-izvjestavanje-vazno/> (06.09.2016.)
24. DQS (n.d.). IQNet - Sustav upravljanja prema etičkom kodeksu ponašanja. *DQS Zagreb* (online). Dostupno na: <http://dqs.hr/standardi/odrzivost/drustvena-odgovornost/iqnet-sr-10-sustav-upravljanja-prema-etickom-kodeksu-ponasanja/> (04.09.2016.)
25. Jalšenjak B., Krkač K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb, Mate.
26. Jović, D. (2012). Zaposlenici kao temelj društvene odgovornosti tvrtke. *Zbornik veleučilišta u Karlovcu*, Vol. 2, No 1, str. 201-207.
27. Klaić, B. (1983). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb, Nakladni zavod Matice Hrvatske
28. Merriam-Webster dictionary (n.d.), “Business”, *Merriam-Webster*

- Dictionary Online*, Springfield: Merriam-Webster Inc. (USA). Dostupno na: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/business> (31.08.2016.)
29. Radosavljević, G. (2008). Hotelski lanci u procesu globalizacije. *Ekonomski horizonti*, vol. 10, (1-2) str. 33-43.
30. Rogošić, A., Bekavac, J. (2015). Izvještaj o društvenoj odgovornosti pream GRI smjernicama. Ekonomski fakultet Split, *Praktični menadžment*, Vol. VI, br. 1, str. 84-90.
31. SAI. (n.d.). SA8000 STANDARD. *Social accountability international*. Dostupno na <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937> (04.09.2016.)
32. Šijaković A., Nikolić V., Savić S., Taradi J. (2013). Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoj. *14. međunarodni simpozij o kvaliteti „KVALITETOM PROTIV RECESIJE“*, Rovinj, 21.-22.3.2013.
33. Trevino, L. K., Nelson, K. A. (2010). *Managing Business Ethics*. Pennsylvania, John Wiley&Sons.
34. Vidanec D. (2011). *Uvod u etiku poslovanja*. Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić".
35. Vlastelica Bakić T., Krstović J., Cicvarić Kostić S. (2012). Poslovna opravdanost društveno odgovornog poslovanja. *Marketing*, vol. 43 str. 191-197.
36. Vrkljan, S. (2016). *Utjecaj čimbenika konkurentnosti na uspješnost poslovanja hotela u sustavu globalnih lanaca*. Doktorski rad. Zagreb. Dostupno na: https://dr.nsk.hr/islandora/object/efzg_%3A334/datastream/PDF/view (15.09.2016.)
37. Vuković, I. (2011). *Karakteristike razvoja hotelskih lanaca*. Magistarski rad. Beograd. Univerzitet Singidunum u Beogradu. Dostupno na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/41808-karakteristike-razvoja-hotelskih-lanaca> (15.09.2016.)
38. Weiss, W. J. (2014). *Business Ethics*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
39. Žitinski, M. (2006). *Poslovna etika*. Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku.